

Grażyna Osbert-Pociecha

KONCEPCYJNE RAMY ELASTYCZNOŚCI ORGANIZACJI W ŚWIECIE LITERATURY PRZEDMIOTU I BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Nawiązując do pojawiających się ze strony zarówno teoretyków, jak i praktyków zaleceń dla współczesnych organizacji, które wskazują na potrzebę bycia elastycznym, w niniejszym artykule zaprezentowano wyniki przeprowadzonych w praktyce badań dotyczących pojmowania elastyczności organizacji na tle pojęć obecnych w literaturze przedmiotu. Cel (głównie poznawczy) niniejszego artykułu sprowadza się do pokazania złożoności, bogactwa desygnatu pojęcia elastyczności organizacji (przedsiębiorstwa).

2. Elastyczność organizacji w świetle źródeł literaturowych

Elastyczność postrzegana jest głównie jako zdolność reagowania organizacji, radzenia sobie z imperatywem dokonywania zmian stała się w warunkach pogłębiającej się turbulencji otoczenia oraz narastającej dynamiki zmian wewnątrz organizacji pożądanym atrybutem, który warunkuje możliwości przetrwania i rozwoju [Osbert-Pociecha 2004, s. 51].

Elastyczność umożliwia organizacjom urzeczywistnienie celów związanych z ich funkcjonowaniem w warunkach zmian. Co więcej, podejmowanie działań na rzecz uelastyczenia działania firmy może przyczynić się do łagodzenia sprzeczności pomiędzy celami w wiązce realizowanych przez organizację priorytetów konkurencji/celów.

Elastyczność w warunkach niestabilności rynku, skracania się cykli życia produktów, technologii, a także organizacji oraz pojawiania się coraz bardziej wyrafinowanych i zindywidualizowanych potrzeb klienta – staje się narzędziem konkurencji. Dzisiaj zalecenie „bycie elastycznym” stało się niejako wymogiem dla organizacji.

Jak to potwierdza penetracja literatury przedmiotu [Pramod, Garg 2006, s. 196; Koste, Malhotra 1999, s. 75], pomimo szerokiego stosowania elastyczności, nie jest

to pojęcie ani jednoznacznie zdefiniowane, ani dobrze ustrukturalizowane, wzbudza także wiele wątpliwości przy interpretowaniu.

Większość autorów badających tę problematykę podkreśla wielowymiarowość pojęcia elastyczności, zauważając, że jego ramy koncepcyjne są niezwykle szerokie.

Potocznie (intuicyjnie) elastyczność rozumiana jest jako właściwość podmiotu/przedmiotu, która sprowadza się do jego podatności na zmiany (pod wpływem określonych czynników), czyli szczególnej łatwości i szybkości w reagowaniu na nie, i w następstwie tego dokonywania odpowiednich zmian.

W naukach technicznych elastyczność utożsamia się przede wszystkim ze sprężystością, tj. właściwością ciał polegającą na przywracaniu pierwotnego kształtu po wycofaniu siły wywołującej odkształcenie.

W naukach biologicznych elastyczność pojmowana jest jako zdolność organizmu do reagowania zmianą np. kształtów, funkcji na zmieniające się warunki otoczenia.

Jeśli chodzi o szeroko rozumiane nauki ekonomiczne, wydaje się, że intencje autorów piszących o elastyczności są tu bliskie potocznemu i biologicznemu rozumieniu tego pojęcia. J.S. Evans [1991, s. 69] przypisuje elastyczności wiele „sprawności”, w tym: umiejętność przystosowywania się, mobilność, zdolność do modyfikowania, doskonalenia, zręczność, zwinność, płynność, plastyczność, prężność itp. – uznając zarazem, że każda z tych postaci elastyczności mogłaby być reakcją na zagrożenie wynikające ze zmian głównie w otoczeniu zewnętrznym organizacji lub formą „nacisku” na to otoczenie.

Relatywnie często spotykanym w literaturze przedmiotu sposobem na prezentację złożonej istoty elastyczności jest przypisywanie jej wielu różnych wymiarów (które często utożsamiane są z typami). Przykładem takiej konceptualizacji elastyczności jest zdefiniowanie wymiarów (typów) tego zjawiska z wykorzystaniem czterech zaprezentowanych poniżej elementów konstytuujących, takich jak [Koste, Malhotra 1999, s. 79]:

- zakres/liczba opcji, według których dany system (organizacja, jej obszar funkcjonalny, dany zasób, proces, struktura itp.) może działać,
- zakres niejednorodności, który sprowadza się do stopnia zróżnicowania między możliwymi opcjami działania,
- mobilności, która oznacza zdolność „przechodzenia” z jednego stanu do drugiego,
- jednolitości, która dotyczy oddziaływania (na zasadzie sumy „netto” zmian) na wyniki działalności (np. produktywność, jakość, koszty produktu lub cykl produkcyjny).

W świetle tego większą elastyczność można przypisać organizacji, w której zakres możliwych/wykorzystywanych opcji działania jest odpowiednio wyższy, odznaczającej się większym zróżnicowaniem tych opcji działania, wykazującej np. większą mobilność.

Kolejni autorzy [Golden, Powell 2000, s. 373], rozbudowując dwuwymiarową definicję elastyczności według J.S. Evansa, zaproponowali cztery wymiary dla identyfikacji istoty elastyczności:

- wymiar czasowy (operacyjny, strategiczny) związany z odpowiedzią na pytanie, ile czasu potrzebuje organizacja, aby odpowiednio zareagować na zmiany dokonujące się w jej otoczeniu lub wewnątrz;
- wymiar zakresu (skali) związany z liczbą opcji/działań, które organizacja inicjuje zarówno dla zmian pewnych, jak i dla zmian nieprzewidywalnych;
- wymiar celowości związany z proaktywną lub reaktywną postawą organizacji wobec zmian. Organizacje mogą bowiem antycypować zmiany w swoim otoczeniu, przejmować „ofensywę” i próbować zapanować nad zmianami w swoim otoczeniu. Alternatywnie mogą reagować na zmiany, gdy ujawniły one swoje oddziaływanie; wówczas na zasadzie swoistego przymusu organizacje reagują na tę sytuację, próbując minimalizować ten wpływ i przeciwdziałać jego skutkom;
- wymiar „punktu ciężkości” (zogniskowania uwagi) wskazuje na to, czy elastyczność osiągnięta jest poprzez wykorzystywanie czynników wewnętrznych związanych z daną organizacją, jej potencjałem, czy też za pomocą czynników zewnętrznych, będących składowymi otoczenia tej organizacji.

Podjęcia identyfikujące elastyczność poprzez przypisywanie określonych wymiarów wciąż są rozwijane, co skutkuje mnożeniem liczby tych wymiarów (typów/rodzajów) [Beach i in. 2000, s. 41; Vokurka, O’Leary-Kelly 2000, s. 485]. Równolegle podejmowane są próby upraszczania i integrowania wyróżnionych w literaturze przedmiotu rodzajów, typów, wymiarów elastyczności. Przykładem może tu być adresowany do praktyków model zapewniania elastyczności systemu [Wadhwa, Rao 2002, s. 50]. Podstawowymi wymiarami tego modelu są:

- skuteczność – odniesiona do tego, aby urzeczywistnić „właściwe” cele/zadania,
- sprawność – oznaczająca „właściwe”, tj. racjonalne urzeczywistnianie tych celów/zadań.

Podsumowując dotychczasowe rozważania na temat natury elastyczności i prób jej odzwierciedlenia w mniej lub bardziej rozbudowanych definicjach, typologiach, należy podkreślić, że:

- elastyczność stanowi zdolność do radzenia sobie z niepewnością, wiąże się z umiejętnością reagowania na (przewidywalne i nieprzewidywalne) zmiany poprzez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju, a także kreowanie sposobów i środków dokonywania zmian tych opcji przy zachowaniu ciągłości działania i optymalnym zaangażowaniu nakładów i czasu;
- elastyczność, odwołując się do wrażliwości organizacji i umożliwiając szybką adaptację do zmieniających się warunków (zewnętrznych i wewnętrznych) działania organizacji (firmy), musi jednocześnie zapewnić zdolność do kontroli ograniczającej zmiany będące wynikiem reakcji, aby nie prowadzić do chaosu, do utraty spójności organizacji warunkującej osiągnięcie efektu synergicznego;
- elastyczność jest potencjalną cechą organizacji (systemu); wykorzystanie tego potencjału wiąże się z określoną, świadomą aktywnością, która może mieć charakter reakcyjny, tj. działań podejmowanych w sytuacji pewnego przymusu (sytuacji kryzysowej), lub charakter proaktywny, tj. w warunkach wzmożonej konkurencyjności oraz możliwości antycypowania przyszłych warunków.

3. Elastyczność organizacji w świetle badań empirycznych¹

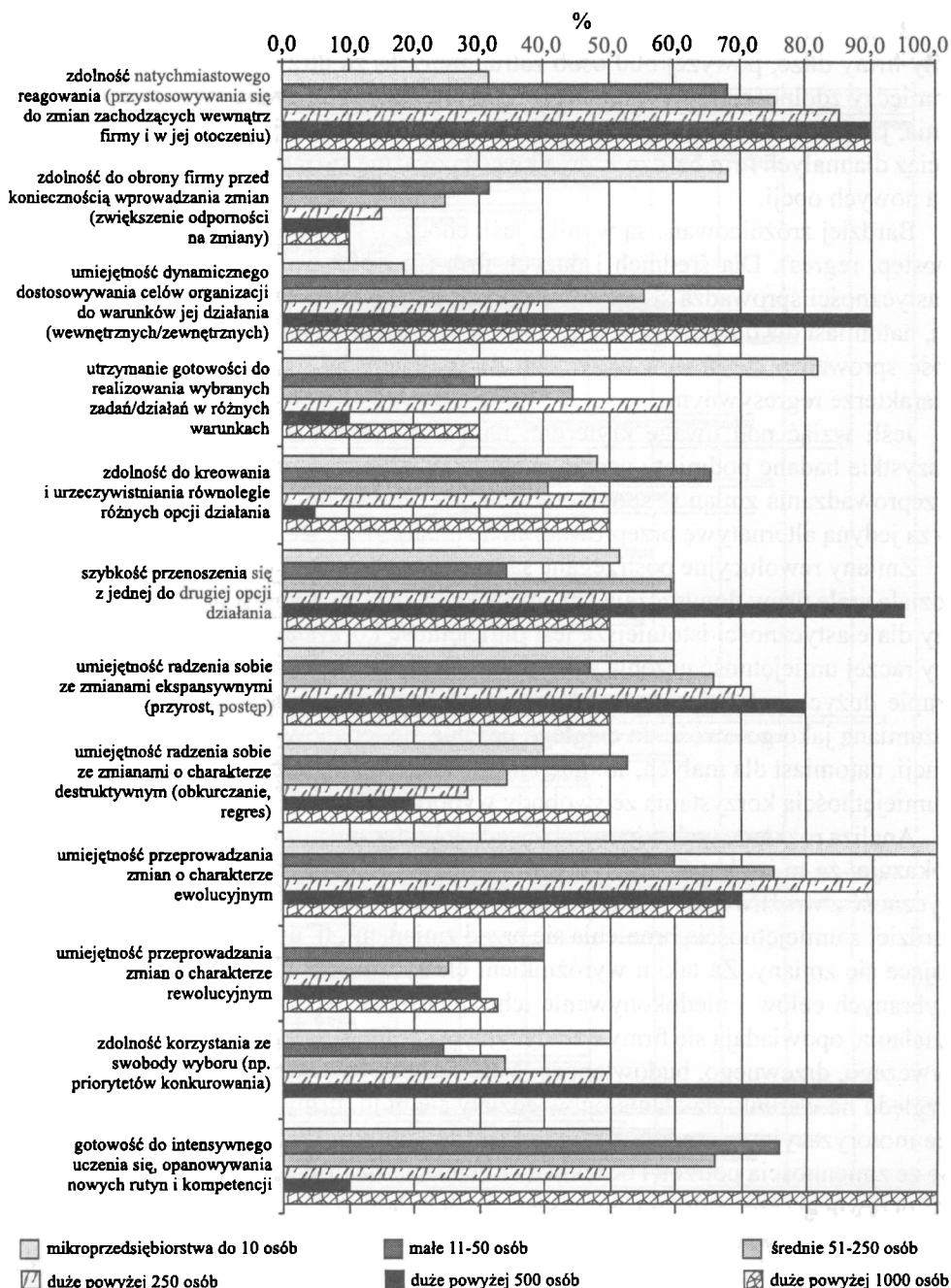
Aby rozpoznać, jak pojęcie elastyczności rozumiane jest przez praktyków gospodarczych, przyjęto następujący tryb postępowania: na podstawie literatury zostało wygenerowanych 12 wymiarów/wyróżników elastyczności (listę wygenerowanych wymiarów/wyróżników elastyczności przedstawiono na rys. 1), a zadaniem respondentów było dokonanie wyboru, które z sugerowanych określił istoty elastyczności najbardziej oddają jej sens w ich rozumieniu. Jednocześnie wśród przeciwstawnych określił chodziło o ustalenie (za pomocą skali procentowej) proporcji pomiędzy tymi wyróżnikami.

Rozkład odpowiedzi według kryterium wielkości badanego podmiotu przedstawia rys. 1. Jak wynika z analizy danych tego rysunku, w odniesieniu do dwóch pierwszych wymiarów pojmowania elastyczności wyraźne są tu dwie tendencje: w miarę jak rośnie wielkość firmy, istotniejsza staje się zdolność do reagowania na bodźce z otoczenia, impulsy do zmiany z wnętrza firmy (i to przede wszystkim stanowi istotę elastyczności dla dużych przedsiębiorstw), podczas gdy dla przedsiębiorstw mikro oznacza ona głównie zdolność do obrony przed zmianami (udział tego wymiaru maleje w miarę przesuwania się do odpowiednio większych firm).

Jeśli chodzi o utożsamianie elastyczności z umiejętnością zmiany celów (dynamicznego ich dostosowywania do nowych warunków działania) lub gotowością ich utrzymywania (w obliczu zmieniających się warunków do działania) – stan względnej równowagi pomiędzy tymi wymiarami dotyczył przedsiębiorstw zatrudniających ok. 250 osób (tj. średnich i dużych – według definicji zatrudniają one 251-500 osób). Mikroprzedsiębiorstwa zdecydowanie opowiadają się za elastycznością sposobu osiągania celów, natomiast duże przedsiębiorstwa (a także małe w fazie konstituowania) – za elastycznością w sensie zmiany celów.

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach projektu badawczego I H02 D0518 (finansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2005-2007) pt. *Elastyczność jako uwarunkowanie funkcjonowania i rozwoju organizacji*. Przebadano 34 organizacje/przedsiębiorstwa, wykorzystując metodykę *case study*. Badane podmioty były zróżnicowane pod względem:

- wielkości (3 mikroprzedsiębiorstwa, 11 przedsiębiorstw małych, 13 średnich, 7 dużych),
- profilu działania/branży (budowlane 14,7; handlowe 14,7; konsultingowe 14,7; przemysłu szklarskiego 11,8; przemysłu elektromaszynowego 8,8; przemysłu spożywczego 8,8; motoryzacyjne 5,9; hutnicze 5,9; energetyczne 5,9; przemysłu drzewnego 2,9; wydobywcze 2,9; inne 2,9),
- zasięgu działania (lokalny – 5,9%, regionalny – 20,6%, krajowy – 29,4%, międzynarodowy – 38,2%, globalny – 5,9%),
- fazy cyklu życia organizacji (początek działalności – 11,8%, wzrost i rozwój – 47,06%, dojrzałość 38,24%, schyłek – 2,9%),
- formy organizacyjno-prawnej (działalność gospodarcza – 5, spółka cywilna – 1, spółka osobowa – 2, spółka kapitałowa – 24, spółdzielnia – 2),
- pozycji na rynku mierzonej udziałem w rynku (poniżej 1-3% – 9, do 10% – 9, do 25% – 5, do 50% – 4, do 75% – 3, powyżej 75% – 1),
- rentowności mierzonej wskaźnikiem ROS – *Return on Sales* (poniżej 1% – 1, 1-3% – 7, do 10% – 14, do 20% – 5, do 40% – 3, powyżej 40% – 4).



Rys. 1. Definiowanie elastyczności przez przedsiębiorstwa o zróżnicowanej wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

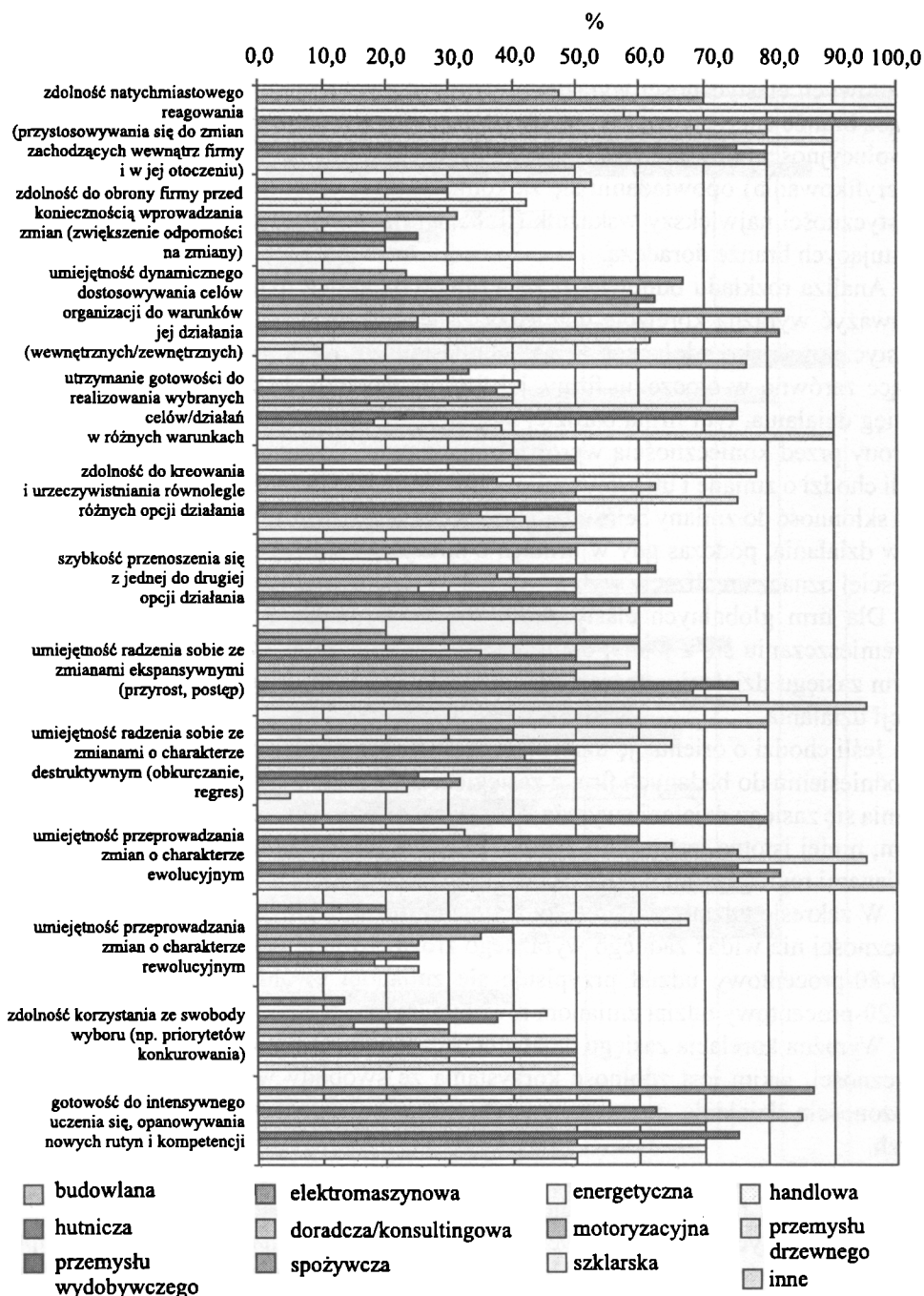
Badane przedsiębiorstwa w większości są (wyjątek wśród badanych firm stanowiły firmy duże, powyżej 500 osób zatrudnionych) za utrzymywaniem równowagi pomiędzy zdolnością zarówno do kreowania i urzeczywistniania różnych opcji działania, jak i zdolnością do szybkiego przemieszczania się z jednej opcji do drugiej; wciąż dla małych firm bardzo istotną kwestią okazuje się także zdolność do kreowania nowych opcji.

Bardziej zróżnicowane są wyniki, jeśli chodzi o kierunki dokonywanych zmian (postęp, regres). Dla średnich i dużych firm (251-500 osób zatrudnionych) istota elastyczności sprowadza się głównie do radzenia sobie ze zmianami ekspansywnymi, natomiast dla dużych (powyżej 1000 osób zatrudnionych) i dla małych elastyczność sprowadza się przede wszystkim do umiejętności przeprowadzania zmian o charakterze regresywnym.

Jeśli wziąć pod uwagę kryterium tempa zmian, to niezależnie od wielkości, wszystkie badane podmioty uznają, że naturalna dla elastyczności jest umiejętność przeprowadzania zmian w sposób ewolucyjny (w mikroprzedsiębiorstwach uznano to za jedyną alternatywę przeprowadzania zmian).

Zmiany rewolucyjne postrzegane są jako dopełnienie – przy zróżnicowanym ich udziale małe firmy dopuszczają ich udział aż do 40%. Natomiast przy rozstrzygnięciu, czy dla elastyczności istotniejsza jest umiejętność korzystania ze swobody wyboru czy raczej umiejętność uczenia się, opanowywania nowych rutyn, okazało się, że w grupie dużych przedsiębiorstw zdecydowanie opowiedziano się za elastycznością rozumianą jako gotowość do ciągłego uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, natomiast dla małych, średnich firm w ok. 24-34% elastyczność związana jest z umiejętnością korzystania ze swobody wyboru.

Analiza rozkładu tych odpowiedzi według kryterium profilu działania (por. rys. 2) pokazuje, że m.in. branże energetyczna i hutnicza zdecydowanie utożsamiają elastyczność z wrażliwością reakcji na zmiany w otoczeniu, a firmy branży budowlanej bardziej z umiejętnością bronięcia się przed zmianami, tj. uodporniania się na dokonujące się zmiany. Za takim wyróżnikiem elastyczności, jakim jest utrzymanie już wybranych celów i niedokonywanie ich zmiany pod wpływem zmiany warunków działania, opowiadają się firmy o tradycyjnym profilu działania, tj. przemysłu wydobywczego, drzewnego, budowlanego. Natomiast za koniecznością zmiany celów ze względu na warunki działania opowiedziały się m.in. firmy funkcjonujące w sektorze motoryzacyjnym, spożywczym, a więc te, które w sposób bezpośredni stykają się ze zmiennością potrzeb i oczekiwań klientów. Dla firm np. handlowych, przemysłu drzewnego (ze względu na nasycenie, schyłkowość) istotniejszym wymiarem elastyczności okazuje się zdolność do kreowania nowych opcji działania, a np. dla firmy przemysłu hutniczego elastyczność zdeterminowana jest szybkością przechożenia do innych opcji działania (ze względu na specyfikę tej branży, w tym kapitałochłonność). Z wyraźnym ukierunkowaniem na ekspansję utożsamia się elastyczność w branżach np. hutniczej i szklarskiej, natomiast dla firm budowlanych w kontekście sezonowości działania akcentuje się jako wyróżnik elastyczności umie-



Rys. 2. Definiowanie elastyczności przez przedsiębiorstwa według kryterium branżowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

jętność radzenia sobie ze zmianami o charakterze destruktywnym. Przy wspomnianej wcześniej zgodności co do udziału zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych jako składowych elastyczności wyraźne preferencje ewolucyjności dają firmy reprezentujące branże energetyczną, spożywczą, drzewną, natomiast za większym udziałem rewolucyjności opowiadają się tu firmy handlowe. Przy zgodnym (choć trudnym do zweryfikowania) opowiadaniu się za koniecznością uczenia się jako za wymiarem elastyczności największy wskaźnik (tj. 85% firm danej grupy) dotyczy firm reprezentujących branżę doradczą.

Analiza rozkładu odpowiedzi ze względu na zasięg działania (rys. 3) pozwala zauważyć wyraźną korelację pomiędzy zasięgiem działania firmy a traktowaniem elastyczności jako zdolności do natychmiastowego reagowania na zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu firmy, jak i w jej wnętrzu. Jednocześnie im mniejszy zasięg działania, tym firma bardziej utożsamia elastyczność z działaniami na rzecz obrony przed koniecznością wprowadzania zmian. Podobna korelacja ma miejsce, jeśli chodzi o zmianę i utrzymywanie celów: im większy zasięg działania, tym większa skłonność do zmiany celów, tj. ich dynamicznego dostosowywania się do warunków działania, podczas gdy w firmach o mniejszym zasięgu działania elastyczność częściej oznacza realizację wybranych celów w zmienionych warunkach działania.

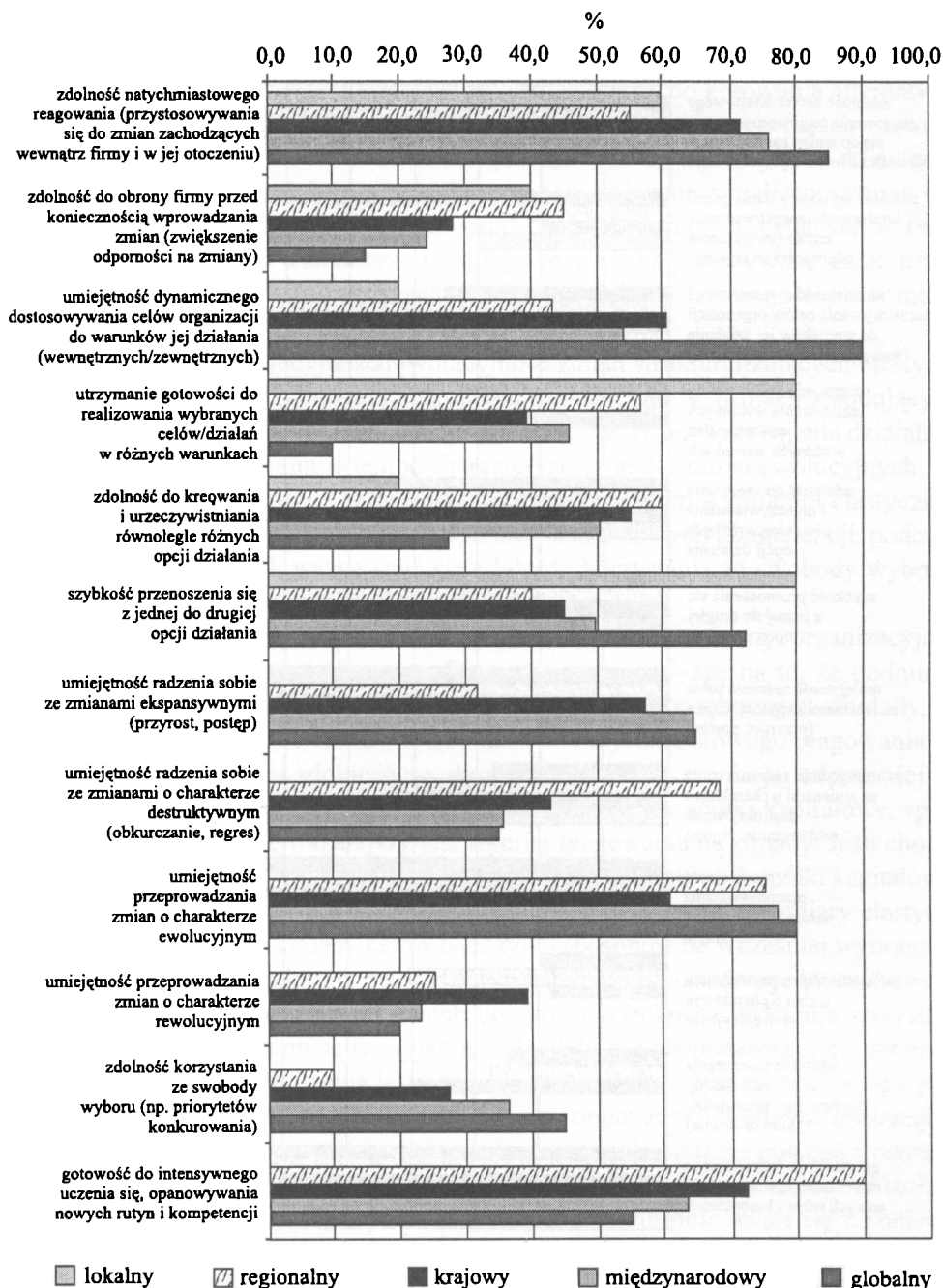
Dla firm globalnych elastyczność w większym stopniu oznacza szybkość w przemieszczaniu się z jednej opcji działania do innej, podczas gdy firmy o mniejszym zasięgu działania utożsamiają ją ze zdolnością do kreowania alternatywnych opcji działania.

Jeśli chodzi o orientację działań na rzecz elastyczności, to jest ona skorelowana w odniesieniu do badanych firm z zasięgiem działania na zasadzie: w miarę rozszerzania się zasięgu działania wyraźnie rośnie udział działań o charakterze ekspansywnym, mniej istotna jest tu umiejętność radzenia sobie z obkurczaniem działalności zmianami regresowymi.

W zakresie udziału zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych jako składowych elastyczności nie widać żadnego wyraźnego zróżnicowania według kryterium zasięgu (60-80-procentowy udział przypisuje się zmianom ewolucyjnym i odpowiednio 40-20-procentowy udział zmianom rewolucyjnym).

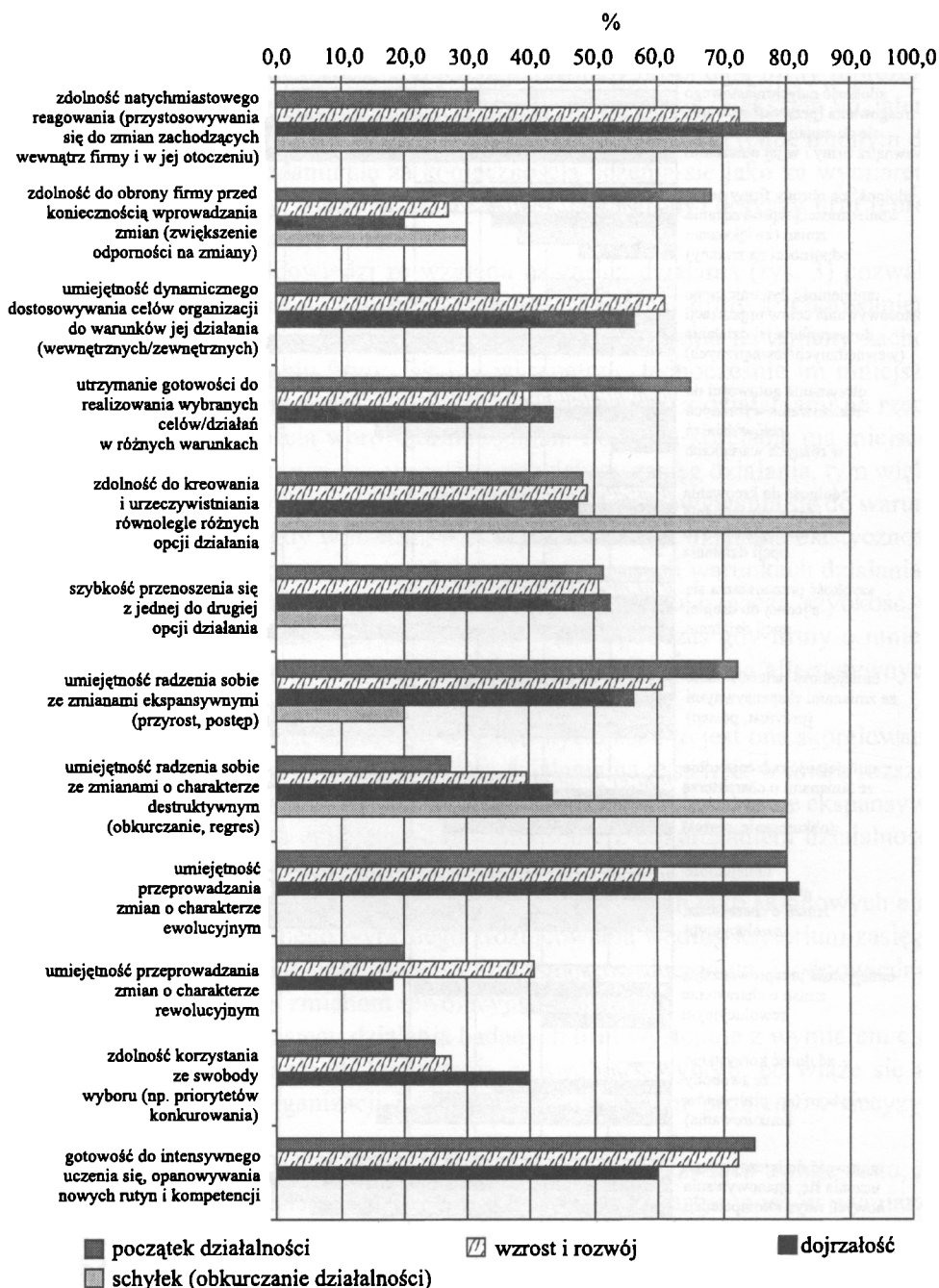
Wyraźna korelacja zasięgu działania badanych firm występuje z wymiarem elastyczności, jakim jest zdolność korzystania ze swobody wyboru, co wiąże się ze złożonością działania organizacji i tym samym nasileniem problemów decyzyjnych.

Analiza według kryterium fazy cyklu życia (por. rys. 4) zwraca uwagę na to, że w początkowej fazie działalności szczególnie ważna jest elastyczność w wymiarze działań obronnych, zwiększających odporność organizacji na pojawiające się impulsy do zmian, rośnie zaś udział zdolności do natychmiastowego reagowania na impulsy zmian w otoczeniu i wewnątrz organizacji wraz z przechodzeniem do kolejnych faz cyklu. Firmy będące w początkowej fazie cyklu rozwoju są wyraźnie zorientowane w „byciu elastycznym” na utrzymywanie wybranych celów, podczas gdy te,



Rys. 3. Definiowanie elastyczności przez przedsiębiorstwa według kryterium zasięgu działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518.



Rys. 4. Definiowanie elastyczności w przedsiębiorstwach według kryterium fazy cyklu życia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

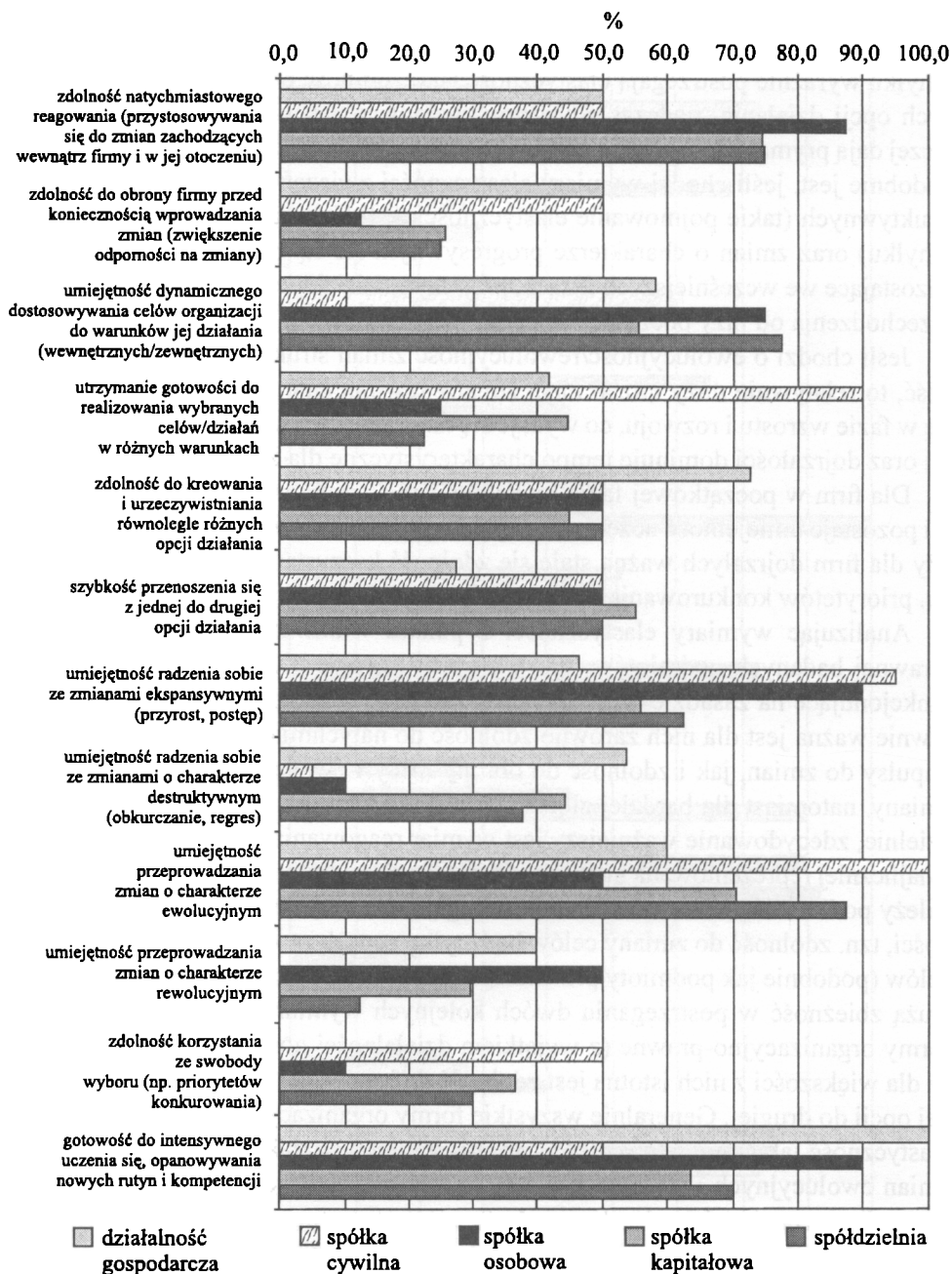
które znajdują się w fazie wzrostu i rozwoju, są, co zrozumiałe, bardziej zorientowane na dokonywanie zmiany tych celów. Znamienne jest to, że firmy będące w fazie schyłku wyraźnie postrzegają elastyczność jako zdolność do kreowania alternatywnych opcji działania, podczas gdy firmy znajdujące się w innych fazach rozwoju raczej dają prymat zdolności do szybkiego przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Podobnie jest, jeśli chodzi o wymiary elastyczności związane z realizacją zmian destruktywnych (takie pojmowanie elastyczności jest domeną firm będących w fazie schyłku) oraz zmian o charakterze progresywnym (te są wskazywane przez firmy pozostające we wcześniejszych fazach, przy czym udział tych zmian słabnie w miarę przechodzenia od fazy początkowej do fazy dojrzałości).

Jeśli chodzi o ewolucyjność/rewolucyjność zmian strukturalizujących elastyczność, to relatywnie duży udział mają zmiany rewolucyjne w firmach znajdujących się w fazie wzrostu i rozwoju, co wydaje się naturalne. W fazie rozwijania działalności oraz dojrzałości dominuje tempo charakterystyczne dla zmian ewolucyjnych.

Dla firm w początkowej fazie funkcjonowania istotnym wymiarem elastyczności pozostaje umiejętność uczenia się, opanowywania nowych kompetencji, podczas gdy dla firm dojrzałych ważna staje się zdolność korzystania ze swobody wyboru, np. priorytetów konkurowania.

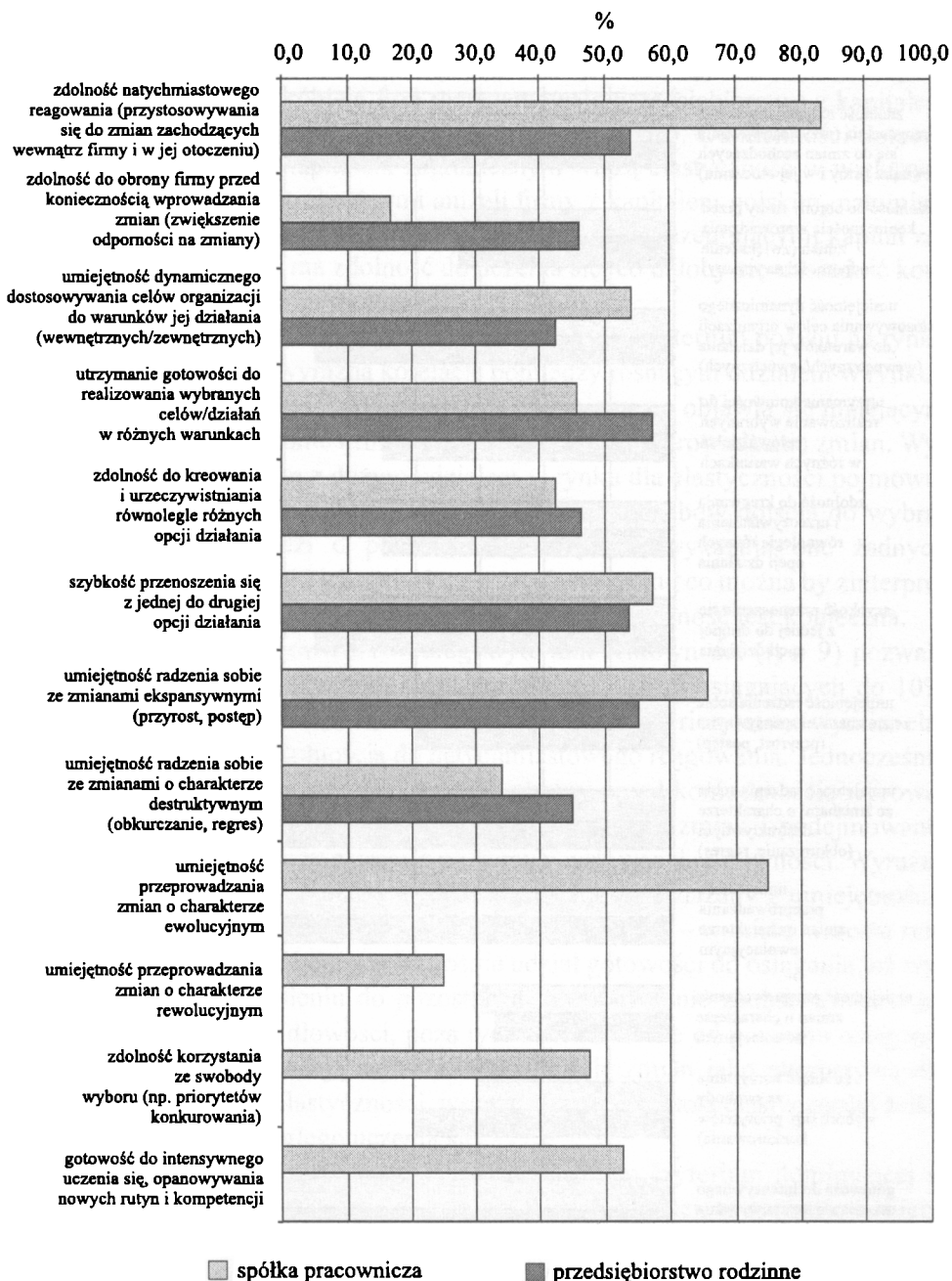
Analizując wymiary elastyczności z punktu widzenia formy organizacyjno-prawnej badanych podmiotów (rys. 5), warto zwrócić uwagę na to, że podmioty funkcjonujące na zasadzie prowadzenia działalności jednoosobowej stwierdziły, że równie ważna jest dla nich zarówno zdolność do natychmiastowego reagowania na impulsy do zmian, jak i zdolność do obrony firmy i zwiększania jej odporności na zmiany, natomiast dla bardziej złożonych form, takich jak spółki kapitałowe, spółdzielnie, zdecydowanie ważniejszy jest wymiar reagowania na zmiany. Jeśli chodzi o najliczniej reprezentowaną grupę wśród badanych podmiotów, tj. spółki kapitałowe, należy podkreślić, że równoważnie postrzegają one dwa kolejne wymiary elastyczności, tzn. zdolność do zmiany celów bądź tylko sposobów do wcześniej wybranych celów (podobnie jak podmioty prowadzące działalność na zasadzie jednoosobowej). Dużą zbieżność w postrzeganiu dwóch kolejnych wymiarów wykazują wszystkie formy organizacyjno-prawne (z wyjątkiem działalności gospodarczej), co oznacza, że dla większości z nich istotna jest zdolność do kreowania i przenoszenia się z jednej opcji do drugiej. Generalnie wszystkie formy organizacyjno-prawne postrzegają elastyczność jako umiejętność integrowania zmian o charakterze postępu i regresu, zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych, przy czym proporcje są tu bardzo zróżnicowane. Dostrzegają także, że „bycie elastycznym nieuchronnie wiąże się z koniecznością uczenia się, opanowywania nowych umiejętności”.

Wśród badanych podmiotów (por. rys. 6 i 7) 6 miało status spółek pracowniczych. Można zauważyć, że ich postrzeganie elastyczności nie odbiega w sposób zasadniczy od punktu widzenia innych spółek. Podobnie było, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa rodzinne (w badanej próbie 6 firm reprezentowało klasę przedsiębiorstw



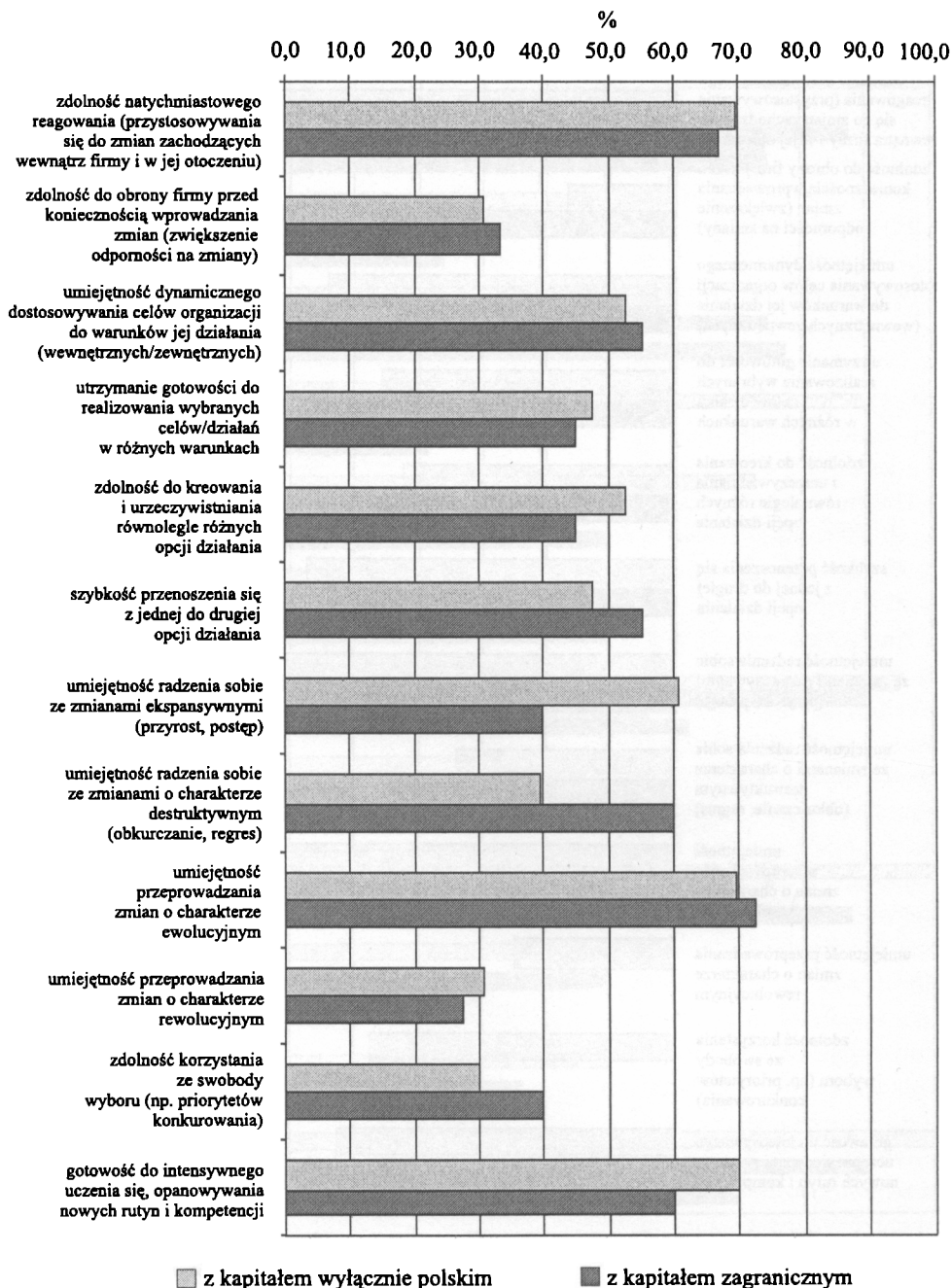
Rys. 5. Definiowanie elastyczności w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej formie organizacyjno-prawnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.



Rys. 6. Definiowanie elastyczności w wybranych rodzajach przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518.



Rys. 7. Definiowanie elastyczności w wybranych rodzajach przedsiębiorstw

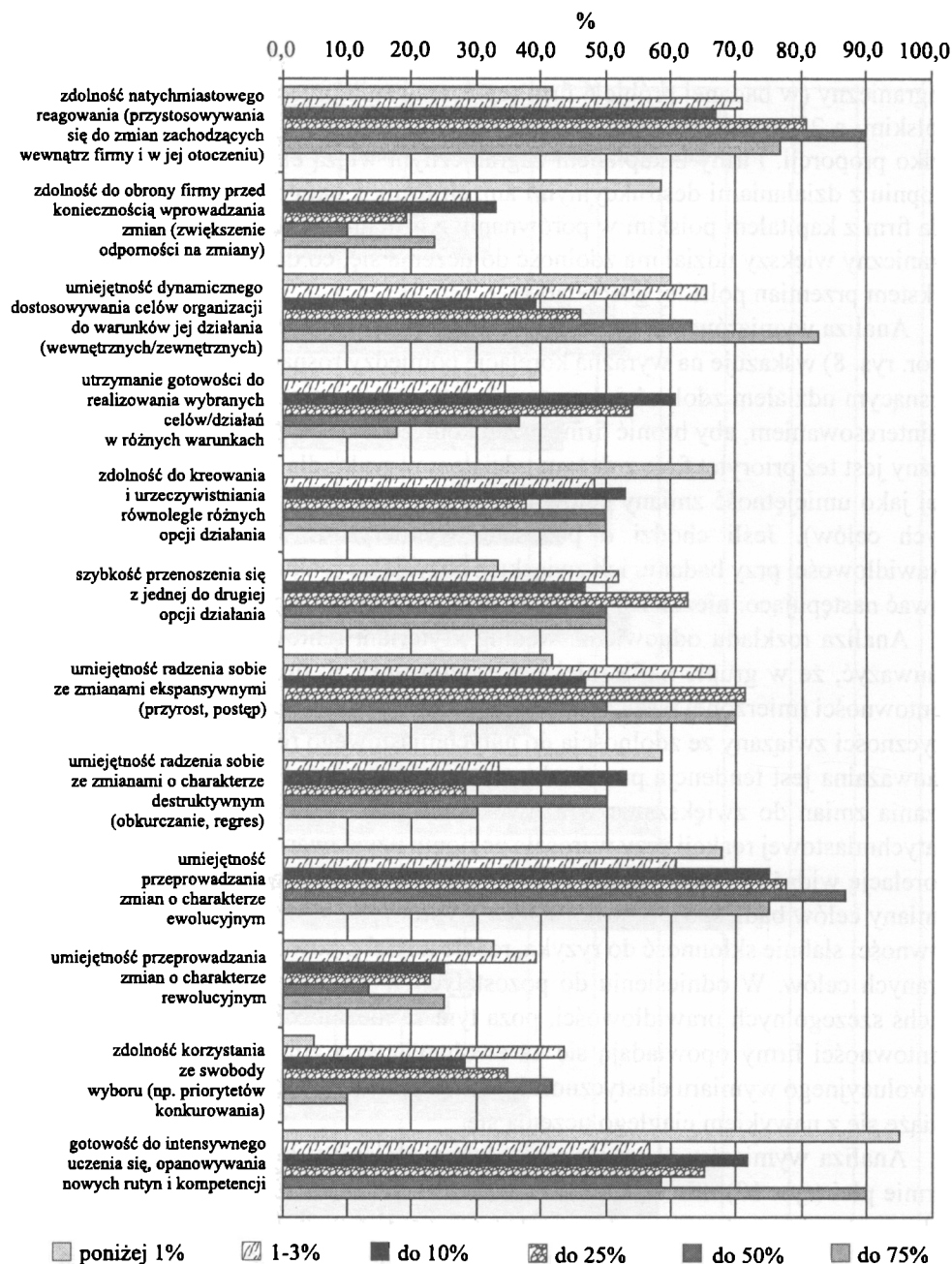
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

rodziny). Warto podkreślić, że w pojmowaniu elastyczności nie ma zasadniczych rozbieżności między firmami reprezentującymi kapitał wyłącznie polski i kapitał zagraniczny (w badanej próbie 6 firm reprezentowało przedsiębiorstwa z kapitałem polskim, a 22 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym). Odmienności dotyczą tylko proporcji. Firmy z kapitałem zagranicznym wiążą elastyczność w większym stopniu z działaniami destrukcyjnymi aniżeli firmy z kapitałem polskim, natomiast dla firm z kapitałem polskim w porównaniu z firmami reprezentującymi kapitał zagraniczny większy udział ma zdolność do uczenia się, co dałoby się uzasadnić kontekstem przemian polskiej gospodarki.

Analiza wymiarów elastyczności z uwzględnieniem kryterium pozycji na rynku (por. rys. 8) wskazuje na wyraźną korelację pomiędzy rosnącym udziałem w rynku i rosnącym udziałem zdolności do reagowania na zmiany, co objawia się malejącym zainteresowaniem, aby bronić firmę przed koniecznością wprowadzania zmian. Wyraźny jest też priorytet firm z dużym udziałem w rynku dla elastyczności pojmowanej jako umiejętność zmiany celów (zamiast zmiany sposobów dojścia do wybranych celów). Jeśli chodzi o pozostałe wymiary nie wykazują one żadnych prawidłowości przy badaniu ich związku z pozycją na rynku, co można by zinterpretować następująco: niezależnie od pozycji na rynku elastyczność jest konieczna.

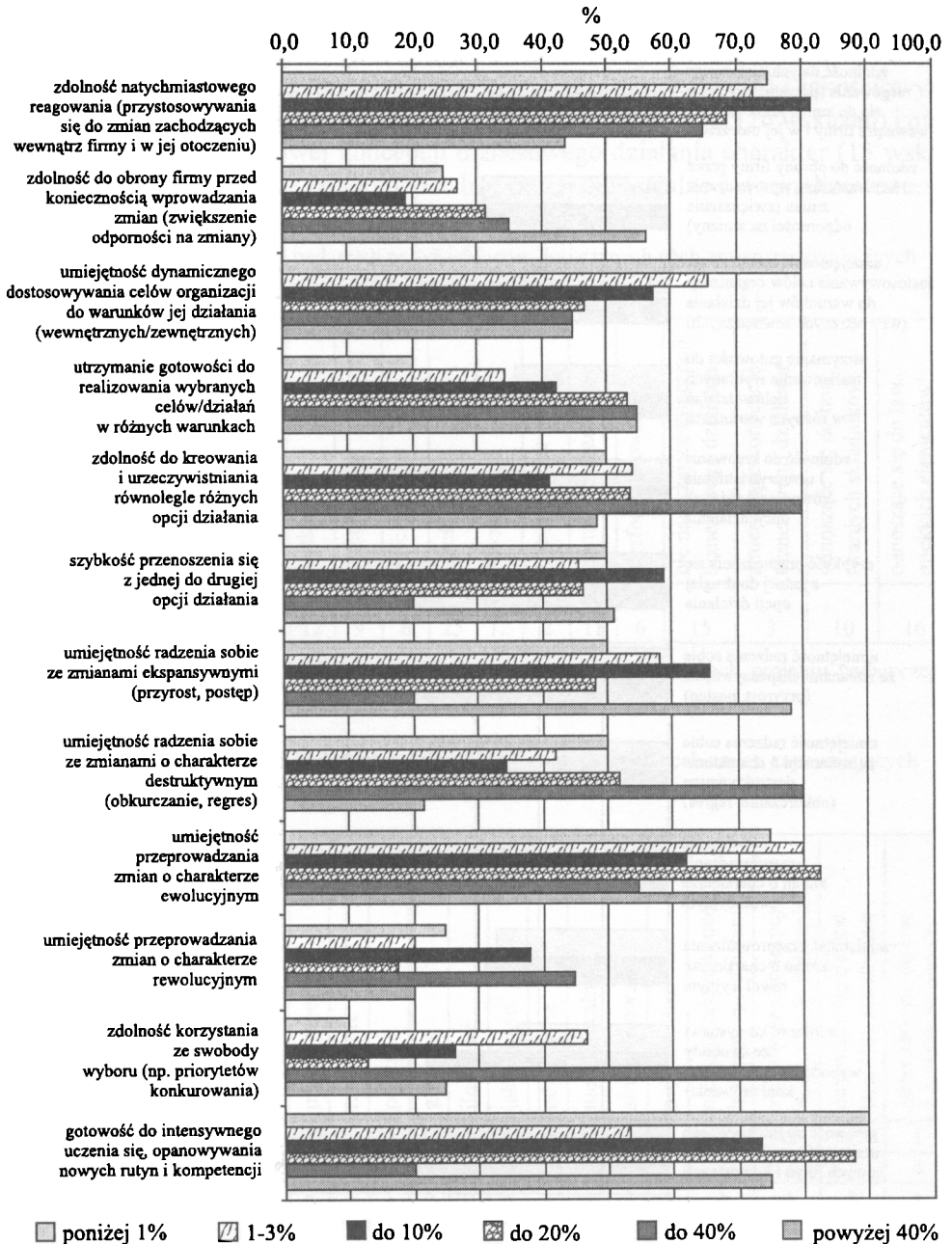
Analiza rozkładu odpowiedzi według kryterium rentowności (rys. 9) pozwala zauważyć, że w grupie najliczniej reprezentowanej, tj. firm osiągających do 10% rentowności (mierzonej wskaźnikiem ROS), zdecydowany priorytet ma wymiar elastyczności związany ze zdolnością do natychmiastowego reagowania. Jednocześnie zauważalna jest tendencja przechodzenia od obrony przed koniecznością wprowadzania zmian do zwiększania wrażliwości na impulsy do zmian i podejmowania natychmiastowej reakcji przy wzroście poziomu uzyskiwanej rentowności. Wyraźną korelację widać też, jeśli chodzi o wymiar elastyczności związany z umiejętnością zmiany celów bądź sposobów dojścia do wybranych celów – w miarę wzrostu rentowności słabnie skłonność do ryzyka, rośnie udział gotowości do osiągnięcia już wybranych celów. W odniesieniu do pozostałych wymiarów nie zaobserwowano jakichś szczególnych prawidłowości, poza tym że niezależnie od poziomu osiągniętej rentowności firmy opowiadają się za ewolucyjnością zmian jako alternatywą dla rewolucyjnego wymiaru elastyczności, wskazują także, że istota elastyczności ściśle wiąże się z nawykiem ciągłego uczenia się.

Analiza wymiarów elastyczności z uwzględnieniem kryterium dominującej w firmie płci (rys. 10), nie wykazuje zasadniczych rozbieżności, tj. zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazują na szczególne znaczenie takich wymiarów elastyczności, jak: zdolność do reagowania na zmiany, umiejętność przeprowadzania zmian ekspansywnych, ewolucyjny sposób przeprowadzania zmian, gotowość uczenia się. Kobiety zdecydowanie wyraźniej opowiadają się za wymiarem umiejętności zmiany celów jako alternatywy zmiany sposobu osiągnięcia celów w zmieniających się warunkach działania.



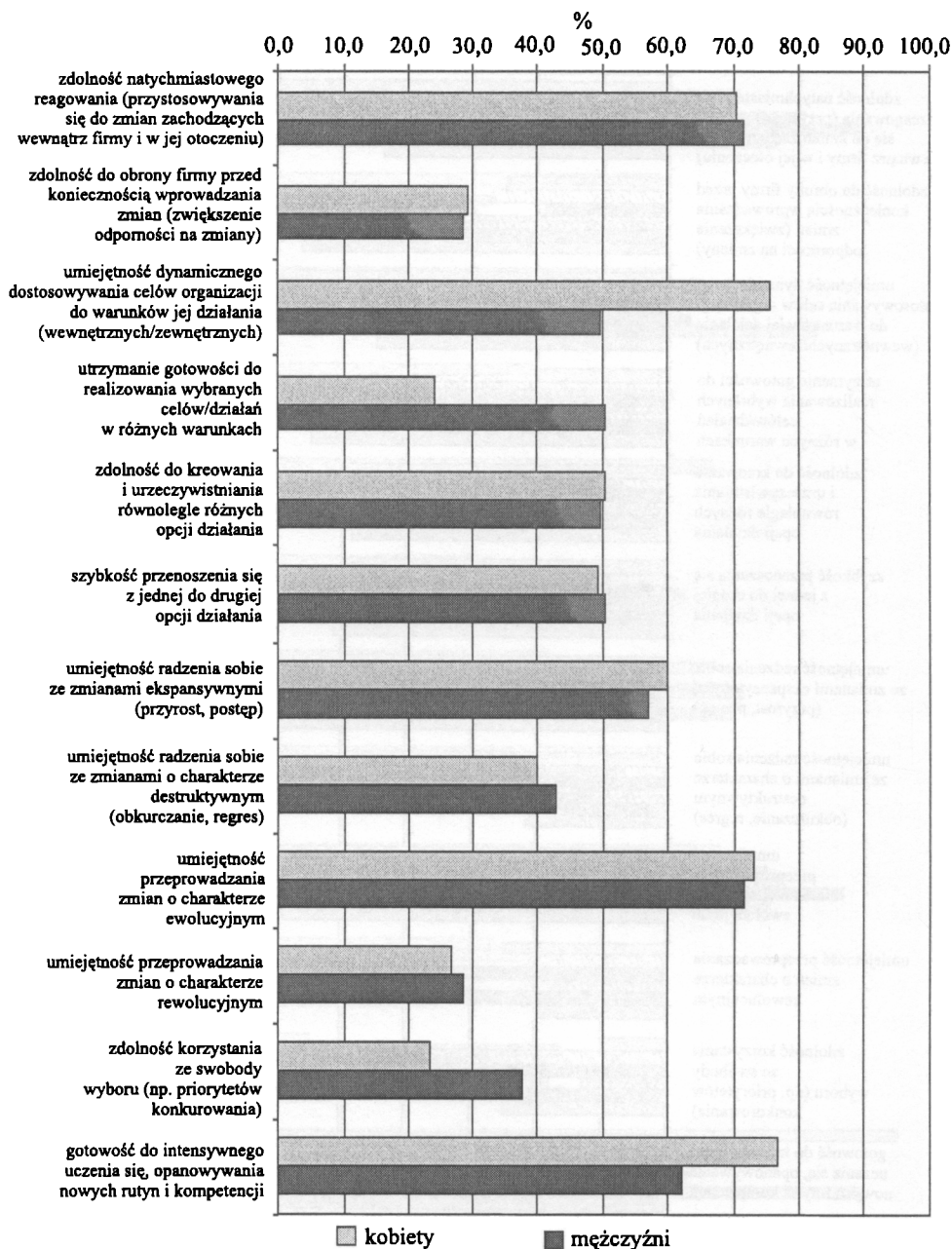
Rys. 8. Definiowanie elastyczności w przedsiębiorstwach według zróżnicowanej pozycji na rynku (mierzonej udziałem w rynku)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.



Rys. 9. Definiowanie elastyczności w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej rentowności (mierzonej ROS)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego 1 H02 D0518.



Rys. 10. Definiowanie elastyczności w przedsiębiorstwach według kryterium płci dominującej wśród zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

Jeśli chodzi o cechy, jakimi powinny odznaczać się zmiany/działania kształtujące elastyczność organizacji, to, jak wynika z tab. 1, badane przedsiębiorstwa bardzo zdecydowanie opowiadają się za ich proaktywnością (26 wskazań) i jakościowym charakterem (25 wskazań). Jednocześnie wskazują na ich miękkie (16 wskazań) i nie-naruszający dotychczasowej koncepcji biznesowego działania charakter (15 wskazań). Ponadto uważają, że powinny one być raczej odwracalne i sformalizowane.

Tabela 1. Rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw dotyczących cech zmian zapewniających elastyczność

Wyróżniki zmian/działań zapewniających elastyczność organizacji	proaktywne	reaktywne	plytkie	głębokie	ilościowe	jakościowe	odwracalne	nieodwracalne	sformalizowane	niesformalizowane	nie naruszające koncepcji biznesowego działania	zmieniające koncepcję biznesowego działania	odnoszące się do tzw. twardych składników	odnoszące się do tzw. miękkich elementów
Ogólna liczba odpowiedzi	26	5	12	9	8	25	12	2	11	6	15	3	10	16

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi badanych przedsiębiorstw dotyczących cech zmian zapewniających elastyczność według kryterium pozycji na rynku

Wyróżniki zmian/działań zapewniających elastyczność organizacji	proaktywne	reaktywne	plytkie	głębokie	ilościowe	jakościowe	odwracalne	nieodwracalne	sformalizowane	niesformalizowane	nie naruszające koncepcji biznesowego działania	zmieniające koncepcję biznesowego działania	odnoszące się do tzw. twardych składników	odnoszące się do tzw. miękkich elementów
Przedsiębiorstwa według kryterium pozycji na rynku														
Poniżej 1%	1	1	0	0	3	2	0	0	2	0	0	0	2	1
1-3%	6	0	3	2	2	6	5	1	4	2	3	2	3	4
Do 10%	8	0	3	2	0	8	4	1	2	3	4	0	3	8
Do 25%	5	1	1	2	0	3	2	0	2	1	4	1	1	2
Do 50%	2	1	2	1	1	3	0	0	1	0	2	0	1	1
Do 75%	3	2	3	1	2	2	0	0	0	0	1	0	0	0
Powyżej 75%	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego I H02 D0518.

Należy zwrócić uwagę, że otrzymany rozkład odpowiedzi w sposób dość jednoznaczny wskazuje na określone cechy zmian/działań zapewniających elastyczność w ich dychotomicznym ujęciu. W świetle uzyskanych odpowiedzi najmniej wskazań przypisano następującym właściwościom zmian/działań uelastyczniającym: nieodwracalność (2), naruszanie dotychczasowej koncepcji biznesowego działania (3), reaktywność (5).

Patrząc z punktu widzenia pozycji na rynku, można zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa niezależnie od zasięgu działania dość zdecydowanie opowiadają się za zmianami/działaniami proaktywnymi i wyraźnie preferują zmiany jakościowe (por. tab. 2).

Podobnie to wygląda, jeśli rozpatruje się kryterium rentowności i fazy cyklu życia, przy czym należy wziąć pod uwagę, że te wskazania mają charakter postulatowy (nie poddający się weryfikacji w świetle dokonywanych przez badane przedsiębiorstwa zmian).

4. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają, że również dla praktyków, którzy na co dzień kształtują przecież elastyczność swoich organizacji (podobnie jak dla teoretyków szukających przejawów uniwersalizmu) elastyczność ma charakter wielowymiarowy i nie daje się zdefiniować w sposób jednoznaczny. Oznacza to, że składa się na nią wiele różnych, często przeciwstawnych elementów. Stanowi ona zatem indywidualną konfigurację różnych wymiarów (w tym rodzajów zmian) umożliwiającą dopasowanie funkcjonowania organizacji do zmieniających się warunków, przy czym konfiguracja ta jest uwarunkowana określonymi wyróżnikami samej organizacji, tj. jej wielkością, specyfiką branżową, pozycją na rynku, fazą rozwoju, zasięgiem działania, kondycją finansową, formą organizacyjno-prawną itp. Mamy tu do czynienia z daleko idącą możliwością indywidualizowania ram koncepcyjnych elastyczności organizacji, co w praktyce oznacza możliwość osiągania pożądanej elastyczności na wiele różnych sposobów w ramach podejścia sytuacyjnego, albowiem przy tak złożonej, poliformicznej naturze tego imperatywu działania organizacji/przedsiębiorstw trudno w ramach podejścia normatywnego formułować określone zalecenia, standardy postępowania w tym zakresie.

Literatura

- Beach R., Muhlemann A.P., Price D.H.R., Paterson A., Sharp J.A., *A Review of Manufacturing Flexibility European*, „Journal of Operational Research” 2000 vol. 122 nr 1.
- Evans J.S., *Strategic Flexibility For High Technology Manoeuvres: a Conceptual Framework*, „Journal of Management Studies” 1991 vol. 28 nr 1.
- Golden W., Powell P., *Towards a Definition of Flexibility: In Search of the Holy Grail?*, „Omega. The International Journal of Management” 2000 vol. 28 nr 4.

- Koste L.L., Malhotra M.K., *Theoretical Framework for Analyzing the Dimensions of Manufacturing Flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999 vol. 18 nr 1.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądany a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004 vol. 116 nr 2.
- Pramod M., Garg S., *Analysis of Flexibility Requirements under Uncertain Environments*, „Journal of Modelling in Management” 2006 nr 3.
- Vokurka R.J., O’Leary-Kelly S.W., *A Review of Empirical Research on Manufacturing Flexibility*, „Journal of Empirical Research on Manufacturing Flexibility” 2000 vol. 18.
- Wadhwa S., Rao K.S., *Framework for a Flexibility Maturity Model*, „Global Journal of Flexible Systems Management” 2002 vol. 3 nr 2-3.

A CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZATION FLEXIBILITY – IN THE LIGHT OF THEORETICAL AND EMPIRICAL RESEARCH

Summary

This article presents the flexibility as an attribute of modern organization on the basis of both theoretical study and empirical research. This research concerns understanding of flexibility by practitioners and the impact some of organization features on the conceptual framework of organizational flexibility.

Grażyna Osbert-Pociecha – dr hab., prof. UE w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.